



La Libre Eco (La Libre Belgique)

Date: 23-01-2021

Page: 10

Periodicity: Weekly

Journalist: -

Circulation: 36300

Audience: 167200

Size: 551 cm²

Chronique Universités



Dr. Grégory Jemine

Chercheur au Lentic, Centre de recherche de HEC Liège - École de gestion de l'Université de Liège

Une nouvelle façon de travailler, mais à quel prix ?

■ Les projets NWoW ("New Ways of Working"): le terme est à la mode. Avec quels enjeux budgétaires à la clé ?

Espaces de travail flexibles, management participatif, technologies innovantes, travail à distance... À l'heure actuelle, il est devenu de plus en plus courant de voir des entreprises investir et s'investir dans des projets de transformation, souvent baptisés *New Way(s) of Working* (NWoW). Tantôt séduisants, tantôt inquiétants, de tels projets de modernisation des contextes de travail des entreprises font certainement parler d'eux. Une question incontournable, et pourtant laissée dans l'ombre, a trait aux gains et pertes que peut entraîner un tel projet pour une entreprise désireuse de se lancer dans l'aventure.

Réduction des coûts

Il est souvent avancé (et parfois décrié) que la réduction des coûts immobiliers constituerait la motivation économique première de tout projet NWoW. Effectivement, certaines études ont montré que le gain réalisé sur les espaces de travail à la suite de ces projets pouvait s'avérer considérable: il n'est pas rare, selon les cas, que les entreprises réduisent leurs espaces de bureaux de 20 voire 30 %. Cette réduction est rendue possible par l'adoption de mesures de "bureaux flexibles" qui consistent à mettre l'ensemble des postes de travail à disposition de tous (ou, selon la formule que l'on préférera, à déposséder les collaborateurs de leur poste de travail privatif). Il s'avère possible, au travers d'analyses des espaces de travail, de calculer un "taux d'occupation moyen" qui constitue un indicateur de l'utilisation effective de ces espaces. Ainsi, un taux d'occupation de 80 % signifie que 20 % des espaces de travail de l'entreprise sont, en moyenne, inoccupés chaque jour. Par conséquent,

celle-ci pourrait, en théorie, tout aussi bien fonctionner avec 20 % d'espaces en moins, pour autant qu'elle adopte une politique de non-attribution de ces espaces, et/ou de télétravail permettant d'atteindre la flexibilité nécessaire pour fonctionner avec un espace réduit.

Modernisation technologique

De surcroît, les projets NWoW s'accompagnent généralement d'ambitions de modernisation technologique qui permettent à la flexibilité de ces nouveaux espaces de travail de s'incarner. Ainsi, le recours fréquent à de la documentation papier constitue un frein évident à la mobilité des travailleurs dans l'espace ainsi qu'à l'adoption de pratiques de travail flexibles. Bon nombre d'entreprises ont, dès lors, investi dans des chantiers *paperless* qui visent à limiter le stockage et l'usage du

papier dans les processus de travail, entraînant des réductions drastiques de leurs frais d'impression (pouvant aller jusqu'à 90 %).

Un autre exemple a trait à la migration vers des solutions de téléphonie numérique intégrées, parfois entièrement gratuites, qui permettent une réduction des frais de téléphonie. A contrario, l'implémentation de nouvelles technologies nécessaires à la collaboration dans des environnements flexibles peut parfois représenter un poste de dépenses important. C'est particulièrement le cas pour les entreprises où tous les travailleurs ne sont pas équipés d'un ordinateur portable, un outil de travail indispensable pour leur permettre de réaliser leurs tâches à des postes de travail différents.

Accompagnement au changement

Peut-on, dès lors, en conclure que les projets NWoW sont de facto rentables? C'est sans compter les dépenses à réaliser en termes de mobilier, qui peuvent très rapidement s'envoler si l'entreprise envisage de se doter d'un environnement de travail novateur. Par ailleurs, il convient de ne pas sous-estimer l'importance du travail d'accompa-

nement au changement au sein de tels projets, et les coûts liés à l'intervention de spécialistes (architectes, consultants, et experts en *office design*).

Enfin, de nombreux débats continuent d'animer les chercheurs quant aux effets des environnements flexibles sur la productivité et la motivation des travailleurs. Effectivement, rien ne garantit que de tels projets ne se soldent par une amélioration de la performance au travail!

Les projets NWoW
s'accompagnent
généralement
d'ambitions de
modernisation
technologique qui
permettent à la
flexibilité de ces
nouveaux espaces de
travail de s'incarner.



SHUTTERSTOCK

Une réduction des coûts est rendue possible par l'adoption de mesures de "bureaux flexibles" qui consistent à mettre l'ensemble des postes de travail à disposition de tous.